

## 競争時代の介護サービス論 第3回 競争時代の理念と方針(2)

著者	岡田 耕一郎, 岡田 浩子
雑誌名	ふれあいケア
巻	4
号	7
ページ	76-79
発行年	1998-07-01
URL	<a href="http://id.nii.ac.jp/1204/00000161/">http://id.nii.ac.jp/1204/00000161/</a>

# 競争時代の介護サービス論

## 競争時代の理念と方針(2)

岡田耕一郎 (東北学院大学 経済学部 助教授)  
岡田浩子 (社会福祉士・介護福祉士)

### ●はじめに

個々のサービス提供機関が提供するサービスの根底には理念・方針があります。前回は、全国の特例養護老人ホームを取り上げ、それぞれの施設が現在どのような理念・方針を掲げているのか、その一端を探ってみました。

サービス提供機関の理念と方針は、スタッフが実際に提供するサービスに多大な影響を及ぼしています。サービスを利用する側は、スタッフがどのような

な理念と方針のもとにサービスを提供しているかに注目しているのです。今回は、サービス提供機関における理念・方針の現状を、前回の調査(注)に基づいて一歩踏み込んで説明してみたいと思います。

### ●理念・方針の多様性と共通性

全国にある特別養護老人ホームには、それぞれ特徴的な名称がつけられています。その老人ホームが建てられている地域の地名からとられたもの、長寿を喜ぶような意味合いが込められたものなど、実にさまざまな名称があり、そこに私たちは個々の施設の個性を見ることが出来ます。

前回説明したように、理念・方針もまた施設ごとに異なっており、施設はそれぞれに独自の方向をめざしているといえます。しかし同時に、いくつかの共通点もあり、かなり似かよった理念・方針を持つ施設が少なくないこともまた事実です。

そこで、一つの試みとして、個々に異なっているようにみえる施設の理念・方針をいくつかの基準をもとにグループ分けしてみました。そうすることで、わが国の多くの施設が重視している価値観の傾向(めざそうとしている方向)が見えてくるからです。本来、施設の全体像を把握するためには、価値観の傾向をとらえることが必要だったのですが、これまでは残念ながらあまり取り上げられてこなかったようです。多くの施設の中に自分の施設を位置づけ、自らの理

念・方針を客観的にとらえ直す機会にしてください。

### ●グループ分けの基準

分析にあたっては、個々の施設が掲げる理念・方針からキーワードを抽出し、その理念・方針をキーワードの集合体ととらえて、それを「数量化理論Ⅲ類」という方法によって分析しました。この分析手法は、量的なデータでは表現できない項目、たとえば性格、好みなどの質的データを取り扱うときにしばしば利用される手法です。

分析の結果、施設を分類するためのいくつかの基準(一般に軸と呼ばれています)が明らかにになりました。ここでは重要な順に、3つの軸を取り上げて説明しましょう(図1参照)。

1つめの軸は、「利用者への直接的なサービスの方を重視しているのか、それとも間接的なサービスの方を重視しているのか」です。ここでの直接的なサービスとは、利用者の目の前で展開される直接的な援助のことであり、間接的なサービスとは、利用者の目には見えないが直接的なサービスを適切に実施できるようにするためのしくみを意味しています。つまりサービスに対する施設の目的の向け方の違いを表しているのです。

2つめの軸は、「施設の運営を適切に実施する方を重視しているのか、それともその施設の中にいる利用者が快適に生活できる方を重視しているのか」

です。ごく簡単にいうと「施設運営志向——利用者志向」の軸です。

3つめの軸は、利用者へ提供されるサービスの特性の違いに注目した軸です。「個々の利用者への個別サービスを重視しているのか、それとも全ての利用者に関係するサービスの普遍的な部分(サービスのベース)を重視しているのか」を表しています。

以上の3つの軸のうち、1つめと2つめの軸をもとに施設の理念・方針を類型化(グループ分け)すると、次ページの図2のようになります。この図をもとに、施設が現在どのような運営およびケアをめざしているのか探ってみることにしましょう。

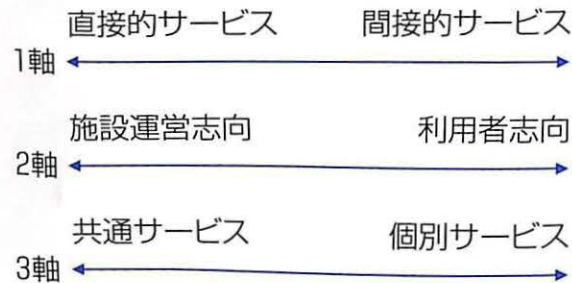
### ●特別養護老人ホームの多様性

これまでお話ししてきたように、現実の施設はそれぞれに個性が異なっているため、わが国の施設の全体像を理解するのは容易ではありません。そこで図2では、便宜的に施設を4つのセル(マス目)で分類してみました。分かりやすくしかも直観的に、その全体像をとらえられると思います。

実際には、多くの施設はこの4つのセルのどれかにきちんと収まるようなものではなく、むしろ2つのセルにまたがるものや、あるいはこの図の中心に位置するものもありそうです。

それを理解したうえで、まず第1のセルをみてください。このセルの施設は、利用者へ提供するサ

図1 グループ分けの基準







## PROFILE

●おかだ こういちろう

1958年兵庫県生まれ。神戸商科大学大学院修了。東北学院大学において経営組織論を担当している。施設経営に関する執筆に、「サービス評価基準の戦略的活用」(本誌'97年4月号)、「福祉業界に導入される競争原理がめざすもの」(本誌'98年2月号)がある。



●おかだ ひろこ

1962年兵庫県生まれ。介護福祉士。社会福祉士。

〒980-8511 宮城県仙台市青葉区土樋1-3-1  
東北学院大学 経済学部 商学科 岡田研究室  
電子メール: okada@tscc.tohoku-gakuin.ac.jp

それと同じように、競争時代のサービス提供機関は、利用者にとって分かりやすい理念・方針を提示することが求められています。たとえば、「お年寄りを敬愛する」という理念を掲げるだけではなく、より具体的に、「お年寄りに対して失礼なことをいけません。叱りつけたりしません。威圧的な態度をとりません」といった行動規範を明確に示すべきです。理念や方針を絵

お店で商品を選ぶときのことを考えてみましょう。消費者は、自分の希望に沿ったものであるかどうか手にとって確認し、納得したうえで購入するはずです。そのために企業は、たとえば電化製品であれば、カタログの中でその特長を分かりやすく説明したり、あるいは特長を端的に表現したステッカーを製品に張り付けたりしています。

それは、方向性を明確に打ち出した独自の理念・方針を掲げるだけでよいのでしょうか。確かに、それは「利用者を選択される」ための重要な条件ですが、必ずしもそれだけで十分とはいえないようです。「利用者を選択される」ためには、理念や方針に「手にとって確認できるような現実味」が必要なのです。

## ② 漠然としたものから 手にとって確認できるような理念・方針へ

今回は、わが国の特別養護老人ホームを取り上げ、どのような理念・方針を掲げて運営されているのかを考察しました。それとともに、理念・方針を作成するにあたっての糸口を提示してみました。

◇ ◇ ◇

今回は、わが国の特別養護老人ホームを取り上げ、どのような理念・方針を掲げて運営されているのかを考察しました。それとともに、理念・方針を作成するにあたっての糸口を提示してみました。

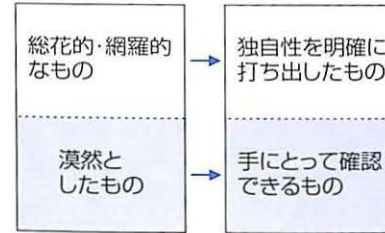
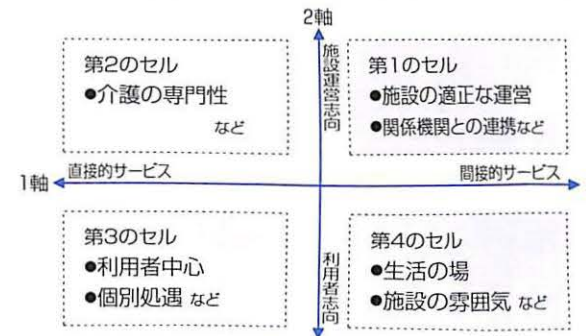
理念・方針の具体的な事例、理念・方針へのスタッフの関わり方は、あらためてお話しします。今回は、競争時代のサービス提供機関のあり方について、「運営と経営」をキーワードに説明します。

〔注〕本論文の調査は、平成9年7月に実施されたものです。全国3454カ所の特別養護老人ホームにアンケートを送り、ご回答いただいた450施設のデータをもとに分析しました。分析にあたっては、個々の施設が掲げる理念・方針からキーワードを抽出し、その理念・方針をキーワードの集合体と捉えて、それを「数量化理論Ⅲ類」という方法によって分析しました。

本分析にあたっては、マトリックス版数量化理論Ⅴ10(製作・著作 山本嘉一郎氏)を使用しました。

多忙な業務の中、アンケートにご協力いただいた施設の職員の方がたに深く感謝いたします。なお、施設の住所データベースの作成にあたっては、社会福祉・医療事業団のご協力をいただきました。

図3 競争時代の理念・方針

図2 特別養護老人ホームの類型化  
(各セル内の理念・方針に関するキーワード例)

ビスを支えるしくみ(システム)を重視するとともに、施設を適切に管理し運営することを重視する考え方を持っているようである。

つぎに第3のセルをみてください。このセルは、利用者への直接的なサービスを重視するとともに、施設運営よりも利用者志向の考え方を強く持っている点に特長があります。伝統的な「福祉のこころ」を掲げながら、利用者とのふれあいを通してサービスの向上に尽力してきた施設の姿をみる事ができます。

したがって、わが国の特別養護老人ホームはそれぞれが同じようにサービスを提供しているように見えますが、その実体(運営とケアの姿勢)は必ずしも同じではないようです。おそらく、第1のセルに位置する施設と第3のセルに位置する施設とは、利用者はかなり違った印象を受けるのではないのでしょうか。さらに一見、対極的とも思える理念・方針を掲げている点も興味深い事実です。

## ● 競争時代における 理念・方針のあり方

サービス提供機関がどのような理念・方針を掲げるかは個々の機関に委ねられています。しかしながら、競争時代においては、つぎのような点に注意を払わなければなりません。ここでは2点に絞って説明します(図3参照)。

## ① 総花的・網羅的なものから 独自性を明確に打ち出した理念・方針へ

多くのサービス提供機関では、本来のサービスや運営とはこうあるべきなのだという理想論の観点から、総花的・網羅的な理念・方針を掲げる傾向がみられます。その結果、利用者とその家族の目からは個々の機関の違いが分かりにくくなっています。

具体的にいうと、他の機関では提供できない何らかのサービスを自分の機関が確実に提供できるのだという特長、あるいは、他の機関が提供しているサービスを、自分の機関はより利用者に好まれるように提供できるのだという特長を明確に打ち出すことに成功していないのです。

現在、多くの機関では、利用者から選ばれることをめざして、努力を重ねています。自分の機関でどうしても守り通したいケアへの思い(私たちはこういう思いでサービスを提供させていきたいと思いますという思い)を持っていないが、結果として選ばれにくい機関になってしまっているようです。スタッフは、提供しているサービスと理念については熟知して現場で働いているのですが、利用者とその家族にはその思いが伝わっていないこともありそうです。